



Newsletter de mars 2013

Témoignages

Mars 2013

Au-delà du problème opérationnel

Déclenchée dans l'urgence pour prendre en charge un risque majeur ou une situation de crise, une mission de management de transition est aussi l'opportunité de bénéficier d'un expert de haut niveau dont la valeur ajoutée dépasse souvent largement l'objet pour lequel il a été appelé.

En effet, les directeurs de projets qui réalisent les missions de transition sont, non seulement des spécialistes du sujet et des experts de la fonction, mais aussi des dirigeants de haut niveau avec une forte expérience. Leur parcours professionnel leur a fait rencontrer souvent des situations de plus grande ampleur, de plus grande complexité, de plus grande intensité. Surdimensionnés, ils discernent très rapidement tous les leviers d'amélioration sur lesquels l'entreprise peut jouer et y trouvent leur véritable motivation.

A titre d'exemple, voici une mission récente qui illustre comment un tel apport a dépassé le cahier des charges initial.

L'entreprise distribue des produits promotionnels destinés aux professionnels ainsi qu'aux comités d'entreprises. Elle réalise un chiffre d'affaires de 40 M€ et livre 100 000 commandes auprès de 30 000 clients. Elle emploie 200 personnes dont 140 commerciaux sur le terrain et 40 dédiés à la direction Service Clients. Son activité est fortement saisonnière : la moitié de son chiffre d'affaires est réalisée en 4 mois.

En plein milieu des vacances d'été, à quelques jours du début de la pleine saison de vente, deux des quatre managers de la direction Service Clients manquent à l'appel. Le risque est majeur pour le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa réputation vis-à-vis de toute sa clientèle. Elle doit trouver impérativement les ressources de management nécessaires mais ne dispose d'aucune réserve en interne.

Appelé en renfort, Eurosearch & Associés est en mesure en 48 heures de démarrer une mission de management de transition en intervenant avec un expert senior reconnu de la relation client et de la vente multicanal.

Notre directeur de projet prend en charge la situation et immédiatement en main les équipes. Il maintient les exigences de qualité et le taux de service au-delà de 95% et améliore la productivité du personnel. Il dépasse les objectifs de chiffre d'affaires prévu sur 4 mois, tout en palliant la défaillance des deux managers absents.

Simultanément, Eurosearch & Associés et son directeur de projet ont dressé un état des lieux et identifié des axes d'amélioration sur l'organisation, les méthodes et les procédures de travail et la productivité de la relation clients.

Au bout de 4 semaines, ils présentent des recommandations et soumettent des propositions de réorganisation à la direction générale de l'entreprise, accompagnées d'un plan d'actions. Le plan est retenu et prévoit notamment :

- L'application de méthodes de vente multicanal
- Une collaboration renforcée et harmonisée avec les forces de vente terrain
- La réduction du temps de traitement des commandes
- La gestion des non conformités
- L'amélioration du recouvrement des factures
- Un fonctionnement en mode projet
- Une modulation du temps de travail en fonction de la saisonnalité
- Des développements du système d'information
- Un assouplissement de l'organigramme

Après le rush saisonnier, le plan est déployé avec le concours d'Eurosearch & Associés et de son directeur de projet pendant les premières semaines. L'entreprise propose à notre expert de le recruter afin de mener à terme cette transformation.

Notre expert a décliné la proposition pourtant généreuse de l'entreprise. Car une fois la réorganisation achevée, il craint de s'ennuyer. D'autres missions lui donneront mieux l'occasion de transférer son savoir. Eurosearch & Associés a alors offert de conduire une mission de recrutement.

Marc Laigret

Partner